

Marek Kunasz

Zakres implemetacji rozwiązań procesowych a wielkość przedsiębiorstwa : wyniki badań

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 38/1, 169-179

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marek Kunasz¹

Uniwersytet Szczeciński

ZAKRES IMPLEMENTACJI ROZWIĄZAŃ PROCESOWYCH A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie

W pracy analizom poddano zakres implementacji zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie w zależności od jego wielkości. Badania empiryczne przeprowadzono na reprezentatywnej grupie pracowników przedsiębiorstw z województw zachodniopomorskiego i lubuskiego. Analizy prowadzono poza ujęciem ogólnym także w grupach organizacji wyodrębnionych ze względu na ich wielkość w następujących obszarach: zakres wykorzystywanej w organizacjach dokumentacji procesu, zgodność systemów zarządzania organizacją ze standardami wybranych norm ISO wraz z analizą planów certyfikowania i wdrażania kolejnych standardów zgodności, poziom wykorzystania w organizacjach zintegrowanych rozwiązań informatycznych wspierających zarządzanie procesami wraz z analizą planów w tym zakresie.

Słowa kluczowe: proces, zarządzanie procesowe, orientacja procesowa.

Wprowadzenie

Orientacja procesowa jest nowoczesną alternatywą dla klasycznych rozwiązań organizacyjnych zamykających poszczególne sfery działalności organizacji w ramach funkcji. Proces natomiast przekracza granice funkcji, redukując wady rozwiązań tradycyjnych. W artykule poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy rozwiązania procesowe są wdrażane w praktyce polskiego biznesu, a także

¹ Adres e-mail: marek@kunasz.eu.

czy zakres implementacji zarządzania procesowego jest uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa. Uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze stanowiło podstawowy cel opracowania. Postawiono w nim hipotezę, iż wielkość przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na skłonność kadry zarządzającej do przyjęcia orientacji procesowej, a w efekcie także na zakres implementacji rozwiązań typowych dla koncepcji zarządzania procesami.

1. Zarządzanie procesami w świetle rozważań teoretycznych

Zarządzanie procesami jest koncepcją zmian prowadzącą do systematycznej organizacji, analizy, oceny i sterowania procesami dodającymi wartość z punktu widzenia klienta w celu uzyskania poprawy takich miar, jak czas, koszt i jakość tych procesów. Zgodnie z analizowaną koncepcją firma nie jest zbiorem działów koncentrujących się na poszczególnych funkcjach – to zbiór procesów przecinających granice tradycyjnych działów połączonych wzajemnymi relacjami, skoncentrowanych na osiąganiu rezultatów, w konsekwencji kreujących satysfakcję klienta, za którą ten jest skłonny zapłacić.

Implementacja zarządzania procesowego wiąże się z koniecznością wdrożenia specyficznego systemu dokumentacji procesu. W części empirycznej artykułu analizom poddawano stosowane w badanych podmiotach formy dokumentacji procesu. Ogół wykorzystywanych rozwiązań można podzielić na rozwiązania opisowe i graficzne. Opis istotnych parametrów procesu odbywa się za pośrednictwem kart procesu². Wybór parametrów opisu procesu jest uzależniony od potrzeb informacyjnych czy specyfiki rzeczywistości procesowej organizacji – nie ma tutaj rozwiązań standardowych³. Rzeczywistość procesu w formie graficznej z kolei odzwierciedlana jest z wykorzystaniem map procesu. Forma graficzna jest bardziej komunikatywna i przystępna⁴. Mapa procesów stanowi uporządkowany obraz struktury procesów oraz ich wzajemnych relacji uwzględniający kolejność realizacji poszczególnych procesów (makromapa, mapa relacji), a także poziom dekompozycji procesu (mikromapa, diagram przebiegu procesu)⁵.

² A. Kleniewski, *Podejście procesowe*, „Problemy Jakości” 2004, nr 6, s. 17; *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, red. E. Weiss, M. Godlewska, Vizja Press & T, Warszawa 2007, s. 243.

³ M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 74.

⁴ P. Grudowski, *Zalecenia dotyczące zarządzania procesowego w systemach jakości małych firm – etap planowania*, „Problemy Jakości” 2004, nr 3, s. 28.

⁵ W. Cieśliński, *Podejście procesowe w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 842, s. 84.

W artykule skoncentrowano się również na kwestiach zgodności systemów zarządzania badanych przedsiębiorstw z wymogami standardu wybranych norm ISO. Jednym z najbardziej znanych modeli wdrażania systemu zarządzania opartych na procesach jest norma ISO 9001 – system zarządzania jakością⁶. Analizowana norma stanowi ogólną bazę konstrukcji systemów zarządzania jakością bez uwzględniania specyfiki branżowej wdrażającego system podmiotu. W wielu branżach dostrzeżono jednakże konieczność rozszerzenia standardu o specyficzne wymagania branżowe. Przykładem takich rozwiązań jest norma EN 460001 w służbie zdrowia czy HACCP w przemyśle spożywczym⁷. Wdrażanie rozwiązań w systemach zarządzania na rzecz zgodności ze standardem danej normy ISO odnosi się także do innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. W prezentowanych w części empirycznej pracy badaniach uwzględniono dwie kolejne normy: ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego) oraz ISO 18001 (system zarządzania bezpieczeństwem pracy).

Wdrażanie rozwiązań procesowych może się wiązać z wprowadzaniem zintegrowanych informatycznych systemów zarządzania. Ogół rozwiązań w tym względzie można podzielić na cztery podstawowe grupy oprogramowania⁸:

- komputerowo zintegrowane systemy wytwarzania typu CIM,
- aplikacje koncentrujące się na wyspecjalizowanych funkcjonalnościach,
- rozwiązania portalu korporacyjnego,
- narzędzia modelowania procesów biznesowych.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż większość systemów zintegrowanych ze względu na swoją modułową strukturę raczej utrwała klasyczny funkcjonalny porządek, nie likwiduje zaś typowych barier organizacyjnych⁹.

2. Aspekty metodologiczne badań

Opisywane badania przybrały formę badań częściowych. Przyjęto, iż podmiotem badania są pracownicy przedsiębiorstw. Zastosowano metodę doboru losowego jednostek do próby. Ustalono, że odpowiednią wiarygodność badań zapewni

⁶ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 187; J. Twaróg, *Tworzenie struktury procesowej*, „Problemy Jakości” 2002, nr 11, s. 15.

⁷ M. Kunasz, *Organizacja funkcjonalna vs. organizacja procesowa – wyniki badań*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2013, nr 4, s. 8.

⁸ J. Wierziński, *Zarządzanie procesami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11, s. 4; P. Polak, *Orientacja procesowa w zarządzaniu a narzędzia integracji systemów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 1134, s. 135; A. Milecki, *Od reengineeringu do zarządzania procesami biznesowymi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006, nr 81, s. 350.

⁹ M. Kunasz, *Zarządzanie procesami...*, s. 122.

próba 598 jednostek. Dane gromadzono za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego (zawierającego łącznie 18 pytań, w tym 2 w metryczce). Ostatecznie uzyskano zwrot w postaci 603 ankiet dystrybuowanych w okresie kwiecień–czerwiec 2009 r. (zakres czasowy badań). Zakres przestrzenny opisywanych badań obejmuje województwo zachodniopomorskie i lubuskie. W niniejszym opracowaniu prowadzono analizy w ujęciu ogólnym oraz w grupach respondentów wyodrębnionych z uwzględnieniem kryterium podziału populacji: wielkość przedsiębiorstwa (analizowano dane dla grup mikroprzedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw małych, średnich i dużych).

3. Wyniki badań

Na wstępie badań poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jaką orientację w zarządzaniu reprezentują badane przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tabela 1. Stosowana w badanych przedsiębiorstwach orientacja w zarządzaniu

Grupa przedsiębiorstw	Czy Twoja firma stosuje podejście procesowe w zarządzaniu?		
	nie	tak	nie wiem
Ogółem	43,0	42,8	14,2
Mikro	71,8	14,1	14,1
Małe	55,7	28,6	15,7
Średnie	32,3	51,9	15,8
Duże	19,5	69,8	10,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

W ujęciu ogólnym odnotowano zbliżony odsetek (43%) podmiotów, w których wdrożono rozwiązania procesowe oraz zarządzanych zgodnie z podejściem funkcjonalnym. Uwzględnienie kryterium wielkości przedsiębiorstw wskazuje na istotne zróżnicowanie populacji. W przypadku prawie 70% analizowanych dużych przedsiębiorstw respondenci deklarowali orientację procesową, w przypadku mikroprzedsiębiorstw z kolei zbliżony odsetek podmiotów zarządzany jest zgodnie z podejściem funkcjonalnym. Odsetek przedsiębiorstw procesowych w gronie podmiotów małych i średnich kształtował się w wyznaczonym powyżej przedziale zmienności i wyniósł odpowiednio 28,6 i 51,9%.

W analizach skupiono się również na powodach braku implementacji podejścia procesowego w zarządzaniu w gronie podmiotów, które wcześniej zadeklaryowały orientację funkcjonalną (tabela 2).

Tabela 2. Powody braku implementacji podejścia procesowego w zarządzaniu

Grupa przedsiębiorstw	Nie jest ono przydatne w działalności firmy	W firmie nie ma warunków do jego wprowadzenia	Nie jest ono znane kierownictwu firmy	Jego wprowadzenie jest „w planach”
Ogółem	40,4	19,1	22,7	17,8
Mikro	50,7	20,0	21,3	8,0
Małe	35,1	20,3	24,3	20,3
Średnie	54,6	13,6	22,7	9,1
Duże	9,7	19,3	22,6	48,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Uwzględniając ujęcie ogólne, należy zauważyć, iż 40,4% organizacji funkcjonalnych uważa, że podejście procesowe nie jest przydatne w ich działalności. 22,6% przedsiębiorstw brak implementacji zarządzania procesami tłumaczy faktem, iż koncepcja ta nie jest znana kadrze zarządzającej. W 19,1% przypadków przyczyną opieszałości we wdrażaniu koncepcji zarządzania procesami jest brak warunków do jej wdrożenia. 17,8% respondentów deklaruje możliwość przyjęcia orientacji procesowej w przyszłości. Tę opcję wybrało 48,4% respondentów reprezentujących duże podmioty. Miary struktury odpowiedzi dla analizowanej opcji w przypadku pozostałych grup przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na ich wielkość oscylowały w przedziale od 8 do 20,3%, przy czym nie obserwowano tutaj stałej tendencji malejącej wraz z przechodzeniem do kolejnych klas wielkości przedsiębiorstw (najwyższy odsetek odnotowano w grupie przedsiębiorstw małych). W przedsiębiorstwach dużych zaobserwowano równoległe najniższy odsetek respondentów wskazujących jako przyczynę braku implementacji koncepcji zarządzania procesami fakt jej nieprzydatności w działalności przedsiębiorstwa. W przypadku pozostałych analizowanych grup przedsiębiorstw adekwatna miara struktury kształtowała się na wyraźnie wyższych poziomach od 35,1% (podmioty małe) do 54,5% (średnie).

Nie zaobserwowano znaczących różnic w odsetkach wskazań dla pozostałych analizowanych opcji przyczyn braku implementacji podejścia procesowego w zarządzaniu. Od 13,6% (przedsiębiorstwa średnie) do 20,3% (przedsiębiorstwa małe) podmiotów tłumaczyło ów brak faktem, iż w firmie nie ma warunków do wprowadzenia zarządzania procesowego. Od 21,3% (mikroprzedsiębiorstwa) do 24,3% (przedsiębiorstwa małe) podmiotów zwracało uwagę na fakt, iż koncepcja zarządzania procesami nie jest znana kierownictwu firmy.

Z wdrożeniem koncepcji zarządzania procesami wiąże się konieczność przygotowywania specyficznej dokumentacji obejmującej m.in. karty procesu,

makro- i mikromapy, analizom poddano zatem formy dokumentacji procesów zidentyfikowane w badanych podmiotach (tabela 3).

Tabela 3. Formy dokumentacji procesów wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach

Grupa przedsiębiorstw	Procedury i instrukcje	Karty procesu	Mapy relacji	Mapy procesu	Diagramy przebiegu procesu
Ogółem	62,6	14,0	6,4	7,9	9,1
Mikro	78,7	4,3	7,4	6,4	3,2
Małe	77,8	10,4	4,2	5,5	2,1
Średnie	58,1	17,2	7,5	7,5	9,7
Duże	51,9	16,5	4,8	10,8	16,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Analizując strukturę deklaracji respondentów w ujęciu ogólnym, można stwierdzić, iż w badanych podmiotach dominującą formą dokumentacji (62,6% wskazań) są procedury i instrukcje. W pozostałych przypadkach ankietowani wybierali formy dokumentacji specyficzne właśnie dla rozwiązań procesowych. Najczęściej wybieraną formą dokumentacji były karty procesu (14,1% wskazań). Respondenci wyraźnie częściej wskazywali na dwie formy mikromap – mapę procesu oraz diagram przebiegu procesu (odpowiednio 9,1 i 7,9% wskazań). Najmniejszą częstotliwość wskazań zanotowano dla opcji map relacji (6,4% przypadków). Procedury i instrukcje były wskazywane wyraźnie częściej przez przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw (78,7 i 77,8%) w porównaniu do wskazań respondentów z średnich i dużych organizacji (miary struktury 58,1 i 51,9%).

W deklaracjach przedstawicieli średnich i dużych przedsiębiorstw pojawiają się zatem wyraźnie częściej wybory pozostałych opcji. Na karty procesu wskazywało 17,2% przedstawicieli średnich przedsiębiorstw i 16,5% dużych przedsiębiorstw. W mikroprzedsiębiorstwach z kolei taką formę dokumentacji wskazywano w zaledwie 4,3% przypadków.

Na mikromapy obu typów wskazało najwięcej przedstawicieli dużych przedsiębiorstw (26,8%), natomiast najniższy odsetek wskazań obu analizowanych opcji (7,7%) zanotowano w przypadku małych firm. W małych przedsiębiorstwach najrzadziej wskazywano na mapy relacji (4,2%). Te najczęściej są wymieniane przez przedstawicieli średnich i mikroprzedsiębiorstw (odsetki nieco powyżej 7%).

Następnie analizom poddano kwestie zgodności systemów zarządzania badanych podmiotów ze standardami norm ISO: 9001, 14001 i 18001 (tabela 4).

Tabela 4. Zgodność systemów zarządzania badanych przedsiębiorstw ze standardami wybranych norm ISO

Grupa przedsiębiorstw	ISO 9001	ISO 14001	ISO 18001	Nie	Nie wiem
W firmie funkcjonuje system zarządzania zgodny z normami ISO					
Ogółem	34,9	9,0	14,5	26,4	15,2
Mikro	17,8	1,5	12,4	48,1	20,2
Małe	24,8	5,0	14,9	37,6	17,7
Średnie	41,1	10,3	9,7	24,0	14,9
Duże	44,0	15,7	19,9	10,2	10,2
W firmie planuje się certyfikowanie systemu zarządzania zgodnego z normami ISO					
Ogółem	23,7	8,9	9,2	26,1	32,1
Mikro	16,1	0,0	5,9	44,9	33,1
Małe	16,9	6,9	5,4	36,2	34,6
Średnie	22,8	9,5	7,6	25,9	34,2
Duże	30,6	15,6	15,1	9,7	29,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Prawie 58,4% respondentów raportowało zgodność systemów zarządzania ze standardami norm ISO, przy czym wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw obserwuje się spadek udziału takich przypadków. W mikroprzedsiębiorstwach notuje się 31,7% przypadków zgodności własnych systemów ze standardami norm (48,1% respondentów zgłasza, że w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje system zgodny z wymogami normy ISO). W przedsiębiorstwach dużych to już prawie 80% przypadków. Najczęściej wskazywaną stosowaną normą jest ISO 9001. Pojawia się ona w 34,9% wskazań. 14,5% badanych przedsiębiorstw deklaroowało zgodność swoich systemów z normą ISO 18001, zaś 9% – z normą ISO 14001. W przypadku deklaracji dotyczących systemów ISO 9001 oraz ISO 14001 obserwuje się tendencję wzrostu odsetka wskazań na daną normę w kolejnych grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. Dostosowanie systemów zarządzania do normy ISO 9001 deklarowało 17,8% mikroprzedsiębiorstw oraz 44% dużych przedsiębiorstw. W przypadku normy ISO 14001 zwraca uwagę niski odsetek mikroprzedsiębiorstw, w których funkcjonuje system zarządzania zgodny z wymaganiami normy (1,6%, żadne mikroprzedsiębiorstwo nie ma też działań wdrożeniowych w planach).

Zgodność systemów zarządzania z wymaganiami analizowanej normy deklaruje 15,7% respondentów z dużych przedsiębiorstw. Dla normy ISO 18001 najniższy odsetek deklaracji zgodności (9,7%) odnotowano w gronie średnich przedsiębiorstw, najwyższy zaś (19,9%) – dużych przedsiębiorstw.

Analizom poddano również plany certyfikowania systemów zarządzania. 41,7% badanych przedsiębiorstw, które wcześniej nie deklarowały implementacji norm ISO, planowało wprowadzenie takich rozwiązań. Certyfikowanie systemów zarządzania w kierunku zgodności z normami ISO deklarowało 22% respondentów z mikroprzedsiębiorstw oraz 61,3% badanych z dużych przedsiębiorstw. Najczęściej w badanych organizacjach planuje się certyfikowanie systemu zgodnego ze standardami normy ISO 9001 (23,7%). Odnotowano zbliżony, oscylujący wokół 9% odsetek wskazań na normę ISO 14001 oraz 18001. Odsetek podmiotów planujących wdrożenie rozwiązań zgodnych z poszczególnymi normami rośnie wraz z przechodzeniem do kolejnych grup przedsiębiorstw poszczególnych klas wielkości.

Na plany wdrożenia rozwiązań systemowych zgodnych z normą ISO 9001 wskazywało 16,1% mikroprzedsiębiorstw oraz 30,6% dużych przedsiębiorstw, a zgodnych z normą ISO 14001 – 6,9% małych oraz 15,6% dużych przedsiębiorstw. Dla normy ISO 18001 wskazuje się na przypadki krańcowe dla małych (5,4%) oraz dużych przedsiębiorstw (15,1 %).

W kolejnym kroku analiz badano stopień wykorzystania przez przedsiębiorstwa zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania oraz plany ich zakupu i wdrożenia (tabela 5).

Tabela 5. Wykorzystanie w badanych przedsiębiorstwach zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania

Grupa przedsiębiorstw	MRP/ERP	SCM	CRM	Portal korporacyjny	Nie	Nie wiem
Firma posiada takie systemy						
Ogółem	11,6	4,4	10,5	7,4	32,4	33,7
Mikro	5,7	0,0	3,3	1,6	61,8	27,6
Małe	9,0	0,7	9,8	9,8	37,6	33,1
Średnie	8,9	4,5	8,9	5,7	32,5	39,5
Duże	18,9	10,0	16,3	11,6	11,6	31,6
Wprowadzenie systemów jest „w planach”						
Ogółem	1,7	2,4	2,2	5,1	27,8	60,8
Mikro	0,8	1,7	0,8	0,8	52,6	43,3
Małe	0,8	2,4	1,6	6,3	29,4	59,5
Średnie	2,8	3,5	4,9	6,9	20,8	61,1
Duże	2,3	2,3	1,5	4,5	12,0	77,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań.

Fakt stosowania jakichkolwiek z wymienianych rozwiązań informatycznych pojawił się w 33,9% przypadków deklaracji respondentów. Widoczne jest duże rozwarstwienie w tym zakresie w grupach dużych przedsiębiorstw oraz z sektora MSP. Wskazane rozwiązania informatyczne wykorzystuje 56,8 % dużych przedsiębiorstw. W gronie MSP adekwatna miara struktury ukształtowała się w przedziale od 10,6 (mikroprzedsiębiorstwa) do 29,3% (małe przedsiębiorstwa). Respondenci najczęściej deklarowali wykorzystywanie systemów klasy MRP/ERP (11,7%), równie często (10,5%) – funkcjonalności CRM. 7,4% respondentów wskazywało na rozwiązania portalu korporacyjnego. Funkcjonalność SCM pojawiła się w 4,4% wskazań respondentów (głównie z przedsiębiorstw średnich i dużych).

Można generalnie zauważyć tendencję wzrostu analizowanych odsetków wskazujących na wykorzystanie poszczególnych rozwiązań informatycznych wraz z analizą danych w kolejnych grupach przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość (poza przypadkiem systemów SCM). Zauważyć należy jednakże, że zazwyczaj notuje się nieco wyższe miary struktury w gronie przedsiębiorstw małych niż średnich (uwidacznia się to najbardziej w przypadku analizy danych dla opcji „portal korporacyjny” – rozwiązania takie stosuje 5,7% średnich oraz 9,8% małych przedsiębiorstw).

W dalszej części badań skoncentrowano się na planach wdrożenia analizowanych rozwiązań informatycznych. Jedynie 11,4% respondentów wskazywało na nie. Najczęściej planują wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych średnie przedsiębiorstwa (18,1%), nie zaś duże (11,6%). Wprowadzenie systemów informatycznych zarządzania pojawiło się w planach jedynie 4,3% mikroprzedsiębiorstw. Wspomniane plany dotyczą głównie implementacji rozwiązań portalu korporacyjnego (5,1% przypadków w ujęciu ogólnym). W najmniejszym zakresie przedsiębiorstwa planują wdrażanie systemów klasy MRP/ERP (mimo iż deklarowały posiadanie tego typu rozwiązań najczęściej).

Podsumowanie

W artykule przyjęto hipotezę, iż wielkość przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na skłonność kadry zarządzającej do przyjęcia orientacji procesowej, a w efekcie także na zakres implementacji rozwiązań typowych dla koncepcji zarządzania procesami.

W kolejnych grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych poprzez pryzmat kryterium ich wielkości obserwuje się rosnący udział podmiotów, które wdrożyły

rozwiązania procesowe. Prawie połowa dużych przedsiębiorstw deklaruje również plany reorientacji systemów zarządzania w kierunku procesu.

W efekcie w poszczególnych grupach przedsiębiorstw obserwuje się zróżnicowany zakres implementacji rozwiązań typowych dla koncepcji zarządzania procesami. Wielkość przedsiębiorstwa determinuje stopień wykorzystania w nim specyficznych dokumentów opisu procesu (makro- i mikromap, kart procesu). W grupach przedsiębiorstw kolejnych klas wielkości obserwuje się rosnący udział podmiotów dostosowujących swoje rozwiązania do standardów norm ISO (w tym głównie do normy ISO 9001) oraz planujących certyfikowanie systemu zgodnego ze wspomnianymi normami. W badaniach ujawnia się duże rozwarstwienie w stopniu wykorzystania w przedsiębiorstwach zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania w grupach dużych przedsiębiorstw oraz MSP.

W efekcie postępowania naukowego postawiona w artykule hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie.

Literatura

- Cieśliński W., *Podejście procesowe w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2000, nr 842.
- Grudowski P., *Zalecenia dotyczące zarządzania procesowego w systemach jakości małych firm – etap planowania*, „Problemy Jakości” 2004, nr 3.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kleniewski A., *Podejście procesowe*, „Problemy Jakości” 2004, nr 6.
- Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010.
- Kunasz M., *Organizacja funkcjonalna vs. organizacja procesowa – wyniki badań*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2013, nr 4.
- Milecki A., *Od reengineeringu do zarządzania procesami biznesowymi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006, nr 81.
- Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, red. E. Weiss, M. Godlewska, Vizja Press & T, Warszawa 2007.
- Polak P., *Orientacja procesowa w zarządzaniu a narzędzia integracji systemów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 1134.
- Twaróg J., *Tworzenie struktury procesowej*, „Problemy Jakości” 2002, nr 11.
- Wierziński J., *Zarządzanie procesami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11.

RANGE OF IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT VS. ORGANIZATION'S SIZE – RESEARCH RESULTS

Abstract

Differences in range of implementation of process management solutions in dependence on organization's size are the subject of this work. Empirical researches were conducted on the representative group of workers of enterprises from the West-Pomeranian and Lubuskie Voivodeship. The analyses were conducted beyond general approach also in selected groups of enterprises (selected by organization's size) in following areas: range of used documentation of process in organizations, conformity of organization management systems with standards of chosen forms of ISO along with analysis of certification plans and implementation of further standards of conformity, degree of use in company integrated IT solutions which support management of processes along with analysis of plans within this scope.

Keywords: business administration, production management.

JEL Codes: M1, M11

Translated by Marek Kunasz